

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan merupakan suatu organisasi bisnis yang dalam menjalankan usahanya selalu dihadapkan pada situasi yang berubah-ubah. Hal ini dikarenakan kondisi perekonomian global yang semakin berkembang sejalan dengan kemajuan teknologi dan informasi. Dengan adanya kemajuan teknologi dan informasi memungkinkan perusahaan melakukan diversifikasi produk yang tak terhitung jumlahnya, sehingga persaingan menjadi semakin ketat dan kompetitif. Perusahaan tidak lagi bisa menambah kekayaannya dengan hanya mengandalkan pengelolaan aktiva berwujud (*tangible asset*) perusahaan tetapi harus mampu menggali potensi dari aktiva tak berwujud (*intangible asset*) perusahaan seperti : (Yuwono,2002 : 1)

1. Kepuasan dan kepercayaan pelanggan.
2. Barang dan jasa yang inovatif dan berkualitas.
3. Karyawan yang bermutu dan bermotivasi.

Kesemuanya itu merupakan *asset* perusahaan yang sangat penting dalam menciptakan nilai dimasa datang. Oleh karena itu untuk dapat terus bersaing dengan perusahaan lain maka organisasi harus mampu mewujudkan hal-hal tersebut diatas. Untuk itu diperlukan kinerja yang baik dan didukung penuh oleh seluruh elemen perusahaan. Dan untuk mengetahui baik buruknya kinerja suatu organisasi bisnis maka perlu adanya pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono, 2002 : 23). Selain itu pengukuran kinerja juga merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi dan individu dalam perusahaan, serta untuk memprediksi harapan-harapan perusahaan dimasa datang.

Menyadari pentingnya pengukuran kinerja bagi perusahaan maka perusahaan perlu melakukan evaluasi sistem pengukuran kinerja yang sedang dijalankan perusahaan. Tujuannya agar perusahaan dapat mengetahui baik dan buruknya sistem pengukuran kinerja perusahaan. Evaluasi sistem pengukuran organisasi ini dapat dilakukan dengan menggunakan survey yang mencakup evaluasi terhadap berbagai tolok ukur dan sistem pengukuran yang digunakan perusahaan saat ini. Dengan melengkapi berbagai instrument yang didasarkan pada *The Baldrige Criteria*, maka karakteristik sistem pengukuran yang efektif akan terlihat. Menurut Kaplan dan Norton (1993) dalam “ *Putting The Balance Scorecard To Work* ” pada umumnya sebagian besar organisasi tidak memiliki satu set tolok ukur yang seimbang, mereka terlalu terfokus pada tolok ukur keuangan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang seperti kepuasan pelanggan/pegawai maupun pertumbuhan. *The*

Baldrige Criteria mencakup berbagai indikator kunci sebagai framework untuk menilai kinerja organisasi, pelanggan, produk dan jasa, organisasional, sumber daya manusia dan keuangan. Kriteria ini akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan sumber daya yang ada, meningkatkan komunikasi, produktifitas dan efektifitas serta mencapai tujuan-tujuan strategis (Yuwono, 2002 : 95)

PT. Primissima adalah sebuah organisasi bisnis yang bergerak dalam bidang usaha tekstil dengan hasil produksinya berupa kain mori yang belum diputihkan atau biasa dikenal dengan nama kain *grey*. Hasil produksi PT Primissima digunakan untuk memenuhi kebutuhan akan bahan baku mori baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Untuk dapat terus bersaing dengan produsen tekstil lain yang serupa maka PT Primissima harus didukung dengan sistem pengukuran yang baik dengan tolok ukur yang dapat digunakan untuk menilai kinerja seluruh aktivitas perusahaan yang dapat mendukung penciptaan nilai tambah bagi perusahaan. Maka dari itu perlu dilakukan evaluasi sistem pengukuran kinerja di PT Primissima dan akan disusun menjadi skripsi dengan judul **“Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Primissima ”**.

1.2 Rumusan Masalah

Apakah PT Primissima sudah memiliki pendekatan yang baik dalam mengukur kinerjanya?

1.3 Batasan Masalah

1. Penelitian dilakukan di PT Primissima terhadap manajer tingkat atas dan ditingkat menengah.
2. Evaluasi dilakukan dengan survey yang mencakup evaluasi terhadap berbagai tolok ukur dan sistem pengukuran yang digunakan perusahaan berdasarkan pada *The Baldrige Criteria*.
3. Kriteria baik dan buruknya suatu sistem pengukuran kinerja adalah dengan menetapkan skor bagi masing-masing system pengukuran dan tolok ukur dalam kuisioner berdasarkan skor yang ditetapkan dalam *The Baldrige Criteria*. Skor berkisar antara 1 sampai dengan 325 (Yuwono, 2002 : 101), dengan kriteria sebagai berikut:
 - a. Skor antara 276 hingga 325 maka berarti perusahaan telah memiliki pendekatan yang sangat baik dalam mengukur kinerja organisasi.
 - b. Skor antara 226 hingga 275 maka berarti perusahaan telah memiliki pendekatan yang sistematis dalam pengukuran dan dapat mencapai keseimbangan yang baik namun perusahaan masih memiliki kelemahan dalam menentukan dan mengukur beberapa tolok ukur.
 - c. Skor antara 176 hingga 225 maka berarti perusahaan berada pada level menengah dan mengindikasikan suatu awal yang baik untuk mulai melakukan pembenahan terhadap pengukuran yang ada.
 - d. Skor antara 176 atau kurang maka berarti perusahaan dianggap tidak memiliki tolok ukur strategis jangka panjang.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja PT Primissima yang saat ini dijalankan sehingga dapat diketahui baik buruknya pendekatan pengukuran kinerja yang ada di perusahaan, selain itu tujuan dari penelitian ini adalah agar perusahaan dapat melakukan pembenahan yang akan mendukung kinerja perusahaan dimasa datang.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan evaluasi terhadap sistem pengukuran kinerja ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta masukan mengenai sistem pengukuran kinerja yang saat ini, sehingga dapat digunakan oleh pihak manajemen perusahaan untuk dapat terus menjalankan usaha dan dapat bersaing dengan perusahaan yang lain.
2. Bagi penulis penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik tentang evaluasi sistem pengukuran kinerja organisasi, selain itu juga merupakan sarana untuk menerapkan teori yang diperoleh penulis dalam praktek.
3. Bagi para pembaca penelitian ini diharapkan mampu menambah khasanah pengetahuan tentang Sistem Pengukuran Kinerja.

1.6 Metode Penelitian

1. Obyek dan lokasi penelitian

Obyek penelitian dalam skripsi ini adalah PT. Primissima yang berlokasi di Jalan Magelang Km. 15 Sleman yang terletak di Yogyakarta.

2. Data Penelitian

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data survey pengukuran kinerja organisasi
- b. Gambaran umum perusahaan
- c. Struktur organisasi perusahaan
- d. Kegiatan dan ruang lingkup usaha PT. Primissima

3. Metode Pengumpulan Data

- a. Data Primer yang berupa data survey pengukuran kinerja organisasi diperoleh dengan membagikan kuesioner. Kuesioner ini merupakan pengumpulan data melalui pertanyaan-pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada responden yang diteliti. Metode pengambilan sampel dengan *non probability sampling* yaitu metode pengambilan sampel tidak acak yang setiap anggota populasinya tidak mengetahui akan dipilih sebagai subyek penelitian. Dari hasil penilaian responden, hanya responden yang mengembalikan kuesioner yang telah diisi dengan lengkap yang akan dijadikan sebagai sampel penelitian ini. Besarnya sampel penelitian yang dipilih sebagai sampel ini berdasarkan pada pendapat Roscoe seperti dikutip oleh Sekaran (1992) yang mengatakan bahwa jumlah sampel lebih besar dari 30 dan 500 pada kebanyakan penelitian sudah dapat mewakili.
- b. Data sekunder yang berupa gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, kegiatan dan ruang lingkup usaha PT. Primissima diperoleh

dari berbagai literatur, bahan kuliah, dan media cetak lainnya sehingga diperoleh gambaran mengenai teori-teori dasar yang berhubungan dengan pokok permasalahan dan dapat diterapkan dalam penelitian.

4. Metode Analisis Data

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji instrumen terhadap tingkat kemampuan instrumen untuk mengungkapkan data sesuai permasalahan yang diteliti atau kemampuan mengukur apa yang akan diukur secara tepat dan benar. Validitas menunjukkan ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur maka semakin tepat pula alat pengukur tersebut mengenai sasaran. Uji validitas yang akan digunakan adalah dengan Kaiser Meyer-Olkin of Sampling Adequacy (MSA) dimana hasil penelitian memiliki nilai $\geq 0,5$. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$KMO = \frac{\sum_{i=j} \sum r_{ij}^2}{\sum_{j=i} r^2 + \sum_{j=i} a_{ij}^2}$$

KMO : koefisien multiolinieritas

r : koefisien korelasi butir ke i

a : jumlah skor total

Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menguji instrumen terhadap kemampuan untuk mengumpulkan data secara tetap dari sekelompok individu atau tingkat keajegan data yang diperoleh dari pengukuran

sekelompok individu yang sama pada waktu yang berbeda. Semakin tinggi tingkat reliabilitas suatu alat ukur maka semakin stabil dan semakin dapat diandalkan pula alat ukur tersebut mengukur suatu gejala. Uji reliabilitas dengan instrumen *corrected item total correlation* tiap butir harus lebih besar dari 0.5 dan *Cronbach's Alpha* harus lebih dari 0.7 (Hair *et al.* 1998) Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$r_{it} = \left[\frac{M}{M-1} \right] \left[1 - \frac{V_x}{V_y} \right]$$

Keterangan :

M : jumlah butir

V_x : variasi butir

V_y : variasi total

b. Analisis Data

Analisis data dalam evaluasi sistem pengukur kinerja ini dengan menggunakan rata-rata hitung dan rumus matematis yang telah ditetapkan dalam evaluasi sistem pengukuran kinerja berdasarkan *The Baldrige Criteria*.

Penggunaan rata-rata hitung dimaksudkan untuk memperoleh nilai tunggal yang cukup representatif bagi seluruh nilai-nilai yang terdapat dalam data kuesioner, sehingga hasil dari perhitungan matematis dapat mewakili keseluruhan data responden. Rumus dari rata-rata hitung adalah : (Dajan, 1986 : 115)

$$\bar{X} = (x_1 + x_2 + \dots + x_n) / n$$

$$= \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

\bar{X} = Rata-rata hitung

x = nilai skor

n = jumlah responden

Setelah diperoleh rata-rata hitung maka akan dikelompokkan berdasarkan kuesioner. Dalam penelitian ini kuisisioner akan dibagi dalam 3 bagian yaitu:

Bagian I : meliputi 5 pertanyaan (1-5) menyangkut keseluruhan pendekatan pengukuran yang ada.

Bagian II : meliputi 35 pertanyaan (6-40) mencakup berbagai jenis pengukuran yang spesifik.

Bagian III : meliputi 10 pertanyaan (41-50) mencakup pertanyaan mengenai analisis dan penggunaan data dalam organisasi.

Setiap jawaban dalam kuisisioner diberi skor yang nilainya:

1 = Sangat Tidak Setuju

4 = Setuju

2 = Tidak Setuju

5 = Sangat Setuju

3 = Cukup Setuju

Setelah ditentukan Skor untuk setiap jawaban maka akan dilakukan perhitungan nilai evaluasi system dengan rumus :

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Total pertanyaan 1-5} & \dots\dots\dots \times 2 & = \dots\dots\dots \\
 \text{Total pertanyaan 6-40} & & = \dots\dots\dots \\
 \text{Total pertanyaan 41-50} & \dots\dots\dots \times 2 & = \dots\dots\dots + \\
 \text{Total nilai} & & \dots\dots\dots / 325
 \end{array}$$

1.7 Sistematika Penulisan

BAB I : Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja

Bab ini menjelaskan tentang konsep pengukuran kinerja, model evaluasi, alat evaluasi yang digunakan berdasarkan teori yang diperoleh dari literatur – literatur yang berkaitan dengan topik yang diteliti. Selain itu bab ini juga menjelaskan tentang *The Baldrige Criteria* sebagai dasar penelitian.

BAB III : Gambaran Umum PT. Primiissima

Bab ini akan menjelaskan sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, kegiatan dan ruang lingkup usaha, strategi perusahaan, dan pengukuran kinerja perusahaan.

BAB IV : Hasil Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang teknik analisis data yang digunakan untuk membahas permasalahan yang ada, dan berisi analisa data evaluasi sistem pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan pada *The Baldrige Criteria*.

BAB V : Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran-saran yang terkait dengan permasalahan dalam penelitian

